

# Managementproducten in de maak

## OVER 'CONCEPTONTWIKKELING' IN ORGANISATIEADVIESBUREAUS

Hoewel veel wordt geschreven over populaire organisatieconcepten is nog weinig bekend over hoe deze nu worden geproduceerd. Om meer inzicht te krijgen in hoe dit proces verloopt binnen aanbieders van managementkennis, bekijkt deze studie verschillende vormen van conceptontwikkeling in organisatieadviesbureaus. Zoals iedere producent die zijn productenarsenaal probeert te vernieuwen, doorlopen ook adviesbureaus specifieke ontwikkelactiviteiten om hun portfolio in lijn te brengen met de continu veranderende vraag naar nieuwe managementideeën, een proces dat we hier 'conceptontwikkeling' noemen. Echter een gebrek aan een materiële component heeft onvermijdelijk consequenties voor het omgaan met verschillende spanningsvelden die nu eenmaal met het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten gepaard gaan.

### Inleiding

Organisatieadviseurs worden gezien als belangrijke aanbieders van managementkennis (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; Ten Bos, 2000a; Benders et al., 2001). Met name door het veelvuldig aanprijzen van nieuwe organisatieconcepten stimuleren zij het managementdiscours (Furusten, 1999; Heusinkveld en Benders, 2000; Ten Bos, 2000b) en proberen daarmee de vraag naar hun diensten aan te wakkeren (Benders et al., 2001). Het voortdurend introduceren van nieuwe concepten draagt bij aan een reputatie als *state of the art*-leverancier van managementkennis richting hun clientèle, een belangrijk onderdeel in het verkrijgen van nieuwe opdrachten (Kaas en Schade, 1995). De opdrachten bij klanten vormen een essentiële voedingsbron voor de ontwikkeling van kennis binnen adviesbureaus (Sarvay, 1999; Baaij et al., 2003). Men ziet dan ook veelvuldig adviseurs



Dr. S. Heusinkveld en

dr. J. Benders zijn verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen, respectievelijk als postdoc of senior onderzoeker.

Dr. ir. K. Visscher is universitair docent aan de faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie van de Universiteit Twente.

met nieuwe organisatieconcepten verschijnen in tal van professionele tijdschriften, als auteurs van managementboeken en op praktijkcongressen (Faust, 2002). Het is niet verwonderlijk dat veel nadruk wordt gelegd op de manier waarop adviseurs hun nieuwe concepten marketen, terwijl eerdere fasen in de ontwikkeling hiervan nog steeds onderbelicht zijn (Clark, 2004).

In dit artikel richten we ons op de *back stage* (Clark, 2004) in de aanbodkant van populaire concepten door te kijken naar hoe adviseurs het proces van conceptontwikkeling vormgeven in hun organisaties. Zoals iedere organisatie die betrokken is bij het vernieuwen van haar producten of diensten, zullen adviesbureaus in meer of mindere mate investeren in een proces van 'conceptontwikkeling' waarin innovatieve ideeën en eerdere ervaringen bij klanten (Baaij et al., 2003) worden uitgewerkt tot een repertoire dat de commercialisering en implementatie van een nieuw concept ondersteunt. Een complicatie is dat, in tegenstelling tot materiële innovaties (Rogers, 1995), nieuwe organisatieconcepten een materiële component ontberen (Benders en Van Veen, 2001). Dit betekent dat een continue noodzaak voor de ontwikkeling van nieuwe concepten deze adviesbureaus confronteert met een aantal lastige managementvraagstukken.

In de volgende paragraaf kijken we naar de rol van nieuwe organisatieconcepten en hun onderliggende repertoire voor adviesbureaus. Startend vanuit literatuur over productinnovatie onderzoeken we aan de hand van interviews met organisatieadviseurs verschillende vormen van conceptontwikkeling binnen adviesbureaus. Daarna kijken we naar hoe zij omgaan met de spanningsvelden die hier onvermijdelijk mee gepaard gaan.

## 1. Adviseurs en organisatieconcepten

### AANBOD

Het aanbieden van nieuwe organisatieconcepten heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in de vraag naar adviesdiensten en de reputatie van adviseurs als innovatieve leverancier van managementkennis. Bijvoorbeeld verschillende Scientific Management-technieken en het Bedaux Systeem van arbeidsmeting worden gezien als belangrijke pijlers in de expansie van managementadviespioniers in de jaren twintig en dertig van de twintigste eeuw (Bloemen, 1988; Guillén, 1994; Hellema en Marsman, 1997; Kipping, 2002). Gedurende de jaren zestig vormde McKinsey een belangrijke aanjager in de verspreiding van het Divisie Model over verschillende Europese landen (McKenna, 1997). Een tijdje later werden adviseurs van de Boston Consulting Group wijd bekend om hun Portfolio Matrix (Kipping, 1999). Organisationsconcepten worden dan ook gezien als belangrijke factor in de vraag naar adviesdiensten. CSC Index, als een van de meest prominente aanbieders van een concept als Business Process Redesign (BPR), was bijvoorbeeld in staat om zijn omzet te vergroten van dertig miljoen dollar in 1988 naar 150 miljoen in 1993 (Jackson, 1996, p. 576). Een ander voorbeeld laat zien dat het aanbieden van het populaire concept Business Transformation, Gemini Consulting tijdens de jaren negentig geen windeieren heeft gelegd (O'Shea en Madigan, 1997).

Echter te veel afhankelijkheid van een van deze concepten blijkt niet een verstandige strategie te zijn voor adviesbureaus. Bijvoorbeeld McKinsey's reputatie op het gebied van het Divisie Model leidde tot serieuze problemen voor dit adviesbureau toen grote bedrijven dit concept niet langer als bruikbaar en modern zagen. De aandacht voor dit concept verminderde en de vraag naar toepassing van het Divisie Model daalde aanzienlijk in het begin van de jaren zeventig. Op het McKinsey-kantoor '[stopte] ergens rond 1970 [...] de telefoon met rinkelen' (McKenna, 1997, p. 230). Een gebrek aan marktvraag zal adviseurs ertoe nopen om een bestaand concept verlaten voor een nieuw managementidee. Dit stimuleert een voortdurende zoektocht naar nieuwe concepten die geformuleerd kunnen worden om in de behoeften van klanten te kunnen voorzien. Deze continue 'productivisatie' van managementkennis (Huczynski, 1993; Fincham, 1995) voedt de drang naar steeds weer nieuwere producten (Suddaby en Greenwood, 2001). De korte levenscyclus van veel concepten (Gill en Whittle, 1993; Heusinkveld en Benders, 2003) maakt dat adviesbureaus voortdurend moeten investeren in de ontwikkeling van nieuwe adviesproducten. Immers, geassocieerd worden met een concept dat uit de tijd is, is niet bepaald aantrekkelijk voor een adviseur, aangezien daardoor zijn reputatie gemakkelijk in het geding komt. Dit vormt een belangrijke belemmering in het verkrijgen van nieuwe opdrachten en daarmee de toegang tot een cruciale bron van nieuwe kennis.

## REPertoire

Terwijl de persistentie van organisatieproblemen (Lammers, 1988) een voortdurende mogelijkheid biedt voor adviseurs om hun diensten te verkopen (Visscher en Rip, 1999), vormt de moeilijkheid om nieuwe organisatieconcepten te evalueren (Alvesson, 1993; Clark, 1995) een belangrijke bron van onzekerheid bij hun klanten. Immers, kenmerkend voor deze 'ideationele innovaties' is het gebrek aan een materiële component. Daar waar materiële innovaties zowel een *hardware*- (het fysieke object) als een *software*- (informatieaspecten over hoe het te gebruiken) component hebben (Rogers, 1995, p. 12), bestaat een organisatieconcept enkel uit een idee. Benders en Van Veen (2001) omschrijven een concept als: 'een min of meer coherent geheel van voorschriften en richtlijnen over organiseren, en waaraan een bepaald label gehecht is'. Om deze onzekerheid te overbruggen zullen adviseurs klanten voortdurend moeten overtuigen van de waarde van hun expertise (Alvesson, 1993). Dit betekent dat het bevorderen van een reputatie in de markt als innovatieve kennisaanbieder belangrijk is in het creëren van competitief voordeel (Kaas en Schade, 1995). Adviseurs worden dan ook wel gezien als *systems of persuasion* (Clark, 1995). Dit perspectief benadrukt hun arsenaal aan retorische strategieën en pragmatiek om hun kennisclaims te ondersteunen richting de klant. Het professioneel meegaan met nieuwe concepten (Benders et al., 2001) draagt bij aan de indruk dat een adviesbureau opereert aan het front van de managementkennis.

Het aanbieden van een waardevol adviesproduct aan klanten vereist echter meer dan het enkel verwijzen naar een managementboek over een nieuw concept (Huczynski, 1993). Adviseurs worden immers geacht om gestructureerde plan-

nen op tafel te leggen, ook als ze nog weinig weten van de specifieke problemen in een klantorganisatie (Sturdy, 1997; Visscher, 2001). Goed beslagen ten ijs komen bij een klant vereist dan ook de ontwikkeling van een intern 'repertoire' (Visscher, 2001) dat de commercialisering en implementatie van een bepaald organisatieconcept ondersteunt. Dit repertoire wordt voor een groot deel gevoed door ervaringen die opgedaan zijn bij eerdere opdrachten binnen verschillende klantorganisaties (Sarvay, 1999; Baaij et al., 2003). Vaak krijgt dit vorm in een samenhangend geheel van modellen, tools en cases dat is ingebed in een specifieke taal (Fincham en Evans, 1999; Werr, 1999; Morris, 2001). De voortdurende interactie tussen deze, meer gearticuleerde kenniselementen, en 'zachte' kennis in de vorm van ervaringen van adviseurs opgedaan in opdrachten, vormt de basis voor het repertoire op een bepaald terrein in een adviesbureau (Hanssen et al., 1999; Werr en Stjernberg, 2003).

Studies laten zien dat het repertoire achter een nieuw concept meerdere rollen vervult in een adviesbureau (Werr, 1999; Visscher, 2001). Visscher (2001) benadrukt dat dit een belangrijke rol speelt in het reduceren van onzekerheid bij klanten. Onderdelen van het repertoire vormen een manier om gezamenlijk over een interventie te kunnen communiceren en biedt een stuk houvast voor de klantorganisatie. Maar ook binnen een adviesbureau heeft het repertoire een belangrijke functie, omdat het wordt gezien als een essentieel middel om de uitwisseling van kennis tussen adviseurs te stimuleren en ondersteunen (Werr, 1999). Hoewel het repertoire achter een concept ook een belangrijke leidraad biedt in het oplossen van het organisatieprobleem, is het niet gezegd dat adviseurs deze nu simpelweg zo strikt volgen. De interpretatieve ruimte maakt dat een nieuw concept op meerdere manieren kan worden 'vertaald' (Czarniawska en Sévon, 1996) waardoor het op uiteenlopende wijzen vorm krijgt binnen verschillende klantsituaties. In het bovenstaande is gesteld dat organisatieadviseurs worden gezien als belangrijke leveranciers van nieuwe organisatieconcepten. Om de commercialisering en implementatie van deze concepten bij klanten te ondersteunen, ontwikkelen zij een onderliggend repertoire. Dit wordt grotendeels gevoed door ervaringen die zijn opgedaan bij eerdere opdrachten bij verschillende klanten. In het vervolg van deze studie concentreren we ons op hoe dit ontwikkelproces binnen adviesbureaus vorm krijgt en welke problemen dit met zich meebrengt.

## 2. Methode

Om meer inzicht te krijgen in de manier waarop nieuwe concepten ontwikkeld worden binnen adviesbureaus, hebben we een *kwalitatieve survey* (Wester, 1995) uitgevoerd onder veertig adviseurs uit 24 verschillende adviesbureaus. Deze adviseurs waren allen nauw betrokken geweest bij conceptontwikkeling in hun adviesbureau. De grootte van deze adviesbureaus varieerde van drie tot enkele duizenden adviseurs en besloeg een grote verscheidenheid aan zogenaamde *practice areas*. Deze variëteit is gekozen om een zo rijk mogelijk beeld te krijgen van de elementen die een rol spelen in het ontwikkelproces. We voerden semi-gestructureerde interviews uit van gemiddeld anderhalf uur waarin respondenten

werd gevraagd het hele proces van conceptontwikkeling te beschrijven in relatie tot een specifieke case die zij hadden meegemaakt in hun adviespraktijk. Dit ging bijvoorbeeld over de interne ontwikkeling van concepten als BPR, Balanced Scorecard (BSC), E-commerce of Customer Relationship Management (CRM). De interviews besloegen ten minste drie thema's:

- de manier waarop een adviesbureau met een concept in aanraking is gekomen;
- hoe het is opgepakt;
- hoe het concept zich heeft ontwikkeld in de tijd.

Twee adviseurs uit de steekproef (B#2 en Q#1) werden uitgenodigd voor een follow-up interview. Alle interviews werden opgenomen op minidisk, waarna een transcriptie werd gemaakt die ter controle werd voorgelegd aan de informanten. In de data-analyse volgden we een inductieve benadering en concentreerden we ons op het genereren van een gefundeerd model van 'conceptontwikkeling' door voortdurende vergelijking tussen interviewdata over een grote variëteit van gevallen waarin conceptontwikkeling zich voordeed, en relevante theorie (Glaser en Strauss, 1967). Een eerste ronde van coderen en voortdurende verificatie bracht een aantal centrale activiteiten in relatie tot conceptontwikkeling voort uit de data. Vergelijking van interviewdata en literatuur over productontwikkeling bracht verschillen aan het licht in de manier waarop deze activiteiten werden vormgegeven in uiteenlopende adviesbureaus. Om een rijker begrip te krijgen van de spanningsvelden werden de moeilijkheden in kaart gebracht die door adviseurs werden geassocieerd met de verschillende vormen van conceptontwikkeling die eerder werden geïdentificeerd. Op basis van de gevonden problemen vergeleken we de data weer met elkaar om manieren te vinden waarop adviseurs met deze spanningsvelden omgingen.

### 3. Vormen van conceptontwikkeling

Hoewel organisaties verschillende trajecten kunnen volgen, onderscheidt de productinnovatieliteratuur enkele gemeenschappelijke activiteiten in het ontwikkelen van nieuwe producten (Cooper, 1983). Op de eerste plaats zullen activiteiten gericht zijn op de initiatie van een innovatieproject (Burgelman, 1983). Nieuwe initiatieven komen niet automatisch boven drijven, maar vereisen het genereren van aandacht en het overtuigen van verschillende mensen om hierin te investeren (Van de Ven, 1986). Een tweede centrale activiteit in het ontwikkelproces wordt gevormd door de formatie van mensen en middelen die betrokken zijn bij het ontwikkelen van een nieuw product (Wheelwright en Clark, 1992; Vermeulen, 2002). Clark en Fujimoto (1991) betogen dat een *heavyweight project structure* een belangrijk middel vormt om een nieuw product te kunnen realiseren in een organisatie. Een derde cluster van activiteiten omvat de daadwerkelijke realisatie van een innovatie. Dit bestaat niet alleen uit het gestalte geven aan het initiële idee in een concreet product of dienst (Clark en Fujimoto, 1991; Tidd et al., 1997), maar ook de verspreiding door de organisatie, zodat mensen het accepteren als een legitiem idee (Van de Ven, 1986) en in staat zijn het te maken en commercieel uit te buiten. Deze opsomming is misschien niet uitputtend, maar belicht

wel een aantal cruciale activiteiten in het productinnovatieproces. Aan de hand van de interviewdata illustreren we nu hoe dit proces vorm krijgt in adviesbureaus (zie tabel 1). We maken hierbij onderscheid tussen twee typische vormen van conceptontwikkeling: professional en corporate.

Tabel 1. Verschillende vormen van conceptontwikkeling in consultancies

Ontwikkelactiviteiten	Professional	Corporate
<i>Initiatie</i>	Lokale interessen en initiatieven van individuele adviseurs	Strategische beslissingen van de top
<i>Formatie</i>	Clustering adviseurs rondom opdrachten	Samenstellen en faciliteren projectgroep onafhankelijk van directe opdrachten
<i>Constructie</i>	Stapsgewijze ontwikkeling repertoire met nieuwe opdrachten als voeding	Ontwikkeling compleet repertoire met bestaande <i>best practices</i> als voeding
<i>Disseminatie</i>	Geleidelijke vergroting netwerk collega-adviseurs en cliënten	Organisatiewijde distributie

## PROFESSIONAL

De initiatie van conceptontwikkeling in deze vorm wordt gekenmerkt door een continue opkomst van lokale ontwikkelingsacties die worden gedreven door een of enkele adviseurs. Deze vorm vereist het enthousiasme en entrepreneurschap van enkele adviseurs die een geloof hebben in de toepasbaarheid en marktpotentieel van een nieuw managementidee en in staat zijn dit enthousiasme over te brengen bij hun collega's en klanten:

*'De belangrijkste reden om dat concept op te pakken lag met name in de intrinsieke drive van een paar personen die dat gewoon leuk vonden. Als ik, [consultant x] of [consultant y] hier niet gezeten hadden was er bij [adviesbureau U] niets met BPR gebeurd. [...] Een professional beoordeelt zelf of hij met een concept iets kan en in welke mate het in zijn denkraam past. Op het moment dat het niet het geval is, bestaat er geen motivatie om het op te pakken. Dus er is geen directeur geweest die gezegd heeft dat [adviesbureau U] moest gaan investeren in BPR.'* [U#1]

De formatie van middelen rond deze initiatieven vormt een organisch proces dat wordt gedreven door de interesses en ervaringen van adviseurs en gevoed door hun contacten met klanten. Hier zullen netwerken van mensen clusteren rondom gezamenlijke projecten met klanten en daarbij mogelijkheden creëren voor uitwisseling van ervaringen. Dit vereist een bureau dat een pool van relatief autonome mensen heeft die bijeenkomen rond een gedeeld onderwerp. De kunst van de individuele adviseur om zowel opdrachten bij klanten als middelen binnen het bureau te verkrijgen is dan ook cruciaal:

*'Binnen een organisatie ontstaat al snel een kampioen voor zo'n concept en*

*afhankelijk van de positie van die kampioen, zijn imago, zijn uitstraling, de mate waarin hij ook andere adviseurs weet te inspireren om daar verder onderzoek in te doen en zich erin te verdiepen, en zijn commercieel succes maakt of het echt een vlucht neemt.’ [K#3]*

De constructie van een repertoire wordt gekenmerkt door een stapsgewijs proces dat wordt gevormd in nauwe relatie met de opdrachten die worden verworven op het gebied. Deze projecten vormen dan ook de belangrijkste voedingsbron voor conceptontwikkeling. Hiermee is de voortgang van het ontwikkelproces dan ook sterk gerelateerd aan de toepassing van de ideeën binnen klantorganisaties. Dus de ontwikkeling blijft dicht bij de ‘werkvloer’ van de adviseur, omdat het nauw verbonden is met de opdrachten die een adviseur in staat is te verkrijgen en de sterkte van het netwerk met collega-adviseurs:

*‘Er is nadrukkelijk geen projectgroep in het leven geroepen met als idee: “nu gaan wij onze BPR-aanpak maar eens even ontwikkelen”. Na die eerste grote opdracht hebben de mensen die daarbij betrokken waren, gezegd “Nu gaan wij proberen vast te leggen wat we allemaal geleerd hebben” en zijn er een soort standaardpresentatie en -aanpak gemaakt. Dat gebeurde echter pas na de grote opdracht. We hebben veel geleerd van die opdracht en dat is gehanteerd om vervolgens te standaardiseren in termen van werkwijze, presentatie, maar ook om andere adviseurs daarbij te betrekken.’ [W#2]*

In deze vorm betreft de verspreiding van het repertoire voornamelijk het stapsgewijs vergroten van het netwerk van klanten en collega’s die betrokken zijn bij het concept-in-ontwikkeling. Dit kan leiden tot lokale marketingacties om collega-adviseurs te informeren en enthousiasmeren over een nieuw concept-in-ontwikkeling. Belangrijke elementen in het vergroten van de ontvankelijkheid van andere adviseurs is dat het concept zowel ‘werkt’ in de praktijk als dat het belangrijke marktkansen biedt en daarmee uitzicht op commercieel succes:

*‘Dus we zijn er als werkgroepje net mee bezig om het concept verder uit te bouwen en daardoor hopen we ook weer enthousiastelingen te vinden binnen het bureau en tijd te claimen bij ons management om bepaalde dingen verder uit te werken. Dat de methode zich nu ook in de praktijk bewezen heeft, is een belangrijke reden waardoor die verspreiding van de methode [onder collega-adviseurs] mogelijk is.’ [B#2]*

## CORPORATE

Deze vorm van conceptontwikkeling wordt geïnitieerd door de top van een bureau en blijft voorbehouden aan een centrale eenheid. De beslissing van het management om een concept op te pakken wordt voorafgegaan door een selectieproces waarin marktsignalen in kaart worden gebracht en alleen de meest veelbelovende ideeën overleven. Hierdoor zal een adviesbureau zich uiteindelijk richten op slechts een select aantal ideeën door daar al zijn ontwikkelactiviteiten op

te zetten. Het initiëren van een conceptontwikkelingsactiviteit verwordt daarmee tot een doelbewuste strategie van een adviesbureau om een organisatiebreed repertoire te maken:

*‘In deze organisatie gebeuren dat soort dingen dan toch centraal. Het is dus een centraal initiatief van het hoofdkantoor geweest dat zei dat we ons moesten storten op BPR.’ [F#2]*

De formatie van middelen rond een corporate ontwikkelactiviteit betreft de vorming en ondersteuning van een centraal projectteam bestaande uit experts binnen de organisatie. Het opzetten van deze ontwikkelonderneming vereist een adviesbureau dat in staat is om hiernaar fondsen te alloceren. Het proces wordt geassocieerd met aanzienlijke uitgaven zonder dat er nu een directe link bestaat met huidige projecten. De projectteamleden worden geselecteerd op basis van hun expertise en deels uit hun dagelijkse opdrachten gehaald. Deze groep wordt voorzien van een duidelijke taak en ondersteund vanuit een centraal niveau om een coherent repertoire te ontwikkelen dat beschikbaar komt voor de gehele organisatie van het adviesbureau:

*‘Vanuit de centrale divisie wordt er dan opdracht gegeven een team samen te stellen. We hebben een tamelijk lichte staf in [...] dus daar zit dan een persoon die meer als een soort van facilitator van het proces optreedt. Dan wordt er uit elke Strategic Business Area, uit elke regio of uit elk land een persoon gevraagd om mee te doen met de ontwikkeling van deze competentie. Dat kan dan zijn het ontwikkelen van gedachtegoed, frameworks of theorieën vanuit de vraag hoe kijken wij als [adviesbureau F] naar BPR.’ [F#2]*

De constructie van een consulting repertoire is niet zozeer een stapsgewijs proces maar behelst de ontwikkeling van een volledig raamwerk voordat het op de markt verschijnt. Dit raamwerk wordt voorzien van *best practices* die niet van de grond af aan ontwikkeld worden, maar uit de bestaande kennisbasis binnen de organisatie worden gedestilleerd. Dit type constructieproces blijft relatief onafhankelijk van de opdrachten die daaraan gerelateerd kunnen worden, maar betreft het assembleren van een complete oplossing vooraf op zo’n manier dat een grote groep adviseurs binnen het bureau er direct mee aan de slag kan:

*‘Toen bracht je een paar slimme mensen bij elkaar die een nieuwe methode gingen ontwerpen voor een specifieke opdracht, maar dat accepteert een klant nu niet meer, want die verwacht toch dat je meer beslagen ten ijs komt. De BPR-methode is daarin een halfproduct waarbij voor elke fase werd aangegeven met welke aspecten je te maken hebt. Per fase moesten een aantal deliverables worden gemaakt wil men verantwoord voortgang maken in dat veranderingsproces. [Q#2]*

Ten slotte wordt de verspreiding binnen een adviesbureau geassocieerd met grootschalige distributieactiviteiten door handboeken, intranet-based informatie-



systemen en trainingscurricula. Deze vormen dan verplichte kost voor een groot aantal adviseurs binnen het bureau die vervolgens worden aangemoedigd dit na te volgen in hun praktijk bij klanten. Hiermee wordt een zekere uniformiteit beoogd in de aanpak van adviesopdrachten:

*‘Zeker in die dagen werd er heel weinig echte research gedaan in Nederland, want alles kwam toch uit Amerika. Dat uitte zich dan in dikke manuals en het geven van cursussen in het grote opleidingscentrum. Binnen dat opleidingscentrum word je gewoon gedrild waarna je de kennis in je eigen land weer geacht werd uit te rollen.’ [X#1]*

## 4. Knelpunten

Zoals onder andere Dougherty (1996) laat zien, benadrukt de literatuur over productinnovatie voortdurend de persistentie van managementproblemen die onvermijdelijk verbonden zijn met ontwikkelactiviteiten. Zulke problemen vormen zich continu vanuit een aanhoudende spanning tussen vrijheid en beheersing (Twiss, 1992, p. 37). Dit spanningsveld rondom de noodzaak tot beheersing van dure ontwikkelactiviteiten en op hetzelfde moment voorzien in een organisatieklimaat dat open staat voor de generatie en ontwikkeling van nieuwe ideeën, is het onderwerp van lang aanhoudende debatten (Benghozi, 1990; Burns en Stalker, 1961; Dougherty, 1996; Schoonhoven en Jelinek, 1997; Lewis et al. 2002). Moorman en Miner (1998) suggereren dat het omgaan met de spanningsvelden die voortvloeien uit productontwikkelingsactiviteiten, het vermogen vereist om meer ‘losse’ en ‘strakke’ managementsystemen te kunnen combineren. In het volgende deel van dit artikel kijken we hoe spanningsvelden vorm krijgen in adviesbureaus, als een van de belangrijkste aanbieders van managementkennis, en hoe zij daarmee omgaan.

### CONFLICTERENDE EISEN

Gezien het voorgaande is het niet verwonderlijk dat het realiseren van conceptontwikkeling niet iets vanzelfsprekends is en dat het adviseurs voor belangrijke managementproblemen plaatst. Onze data laten zien dat beide vormen van conceptontwikkeling niet zonder verdere complicaties verlopen.

Een professional gedreven vorm neemt de interesses van individuele adviseurs als uitgangspunt. Conceptontwikkeling wordt gekenmerkt door een stapsgewijs proces dat voornamelijk wordt gevormd en gevoed door de opdrachten die een adviseur in staat is te verwerven. Dit betekent dat het aanbieden van een concept als adviesbureau wordt bepaald door de min of meer toevallige belangstelling van individuele medewerkers en hun vermogen om een netwerk van enthousiaste klanten en collega-adviseurs te creëren. Hierdoor bestaat een gerede kans dat een adviesbureau de boot mist en weinig tijd heeft om goed beslagen ten ijs te komen bij klanten. Daarbij bestaat de mogelijkheid dat een concept op verschillende plekken in een adviesbureau onafhankelijk van elkaar opduikt. Immers, door een

gebrek aan een materiële component kan een concept op allerlei verschillende manieren worden geïnterpreteerd en uitgewerkt (Benders en Van Veen, 2001). Dit is niet bepaald handig in het creëren van een uniform gezicht naar de markt en biedt geen goede voedingsbodem voor interne communicatie en kennisdeling. Ogenschijnlijk heeft een adviesbureau baat bij de toepassing van een meer gedisciplineerde benadering die ontwikkelactiviteiten in hogere mate van bovenaf kan beheersen. We hebben gezien dat deze vorm geassocieerd wordt met risicoreductie in de zin dat conceptontwikkeling minder aan het lot wordt overgelaten. Slechts enkele beloftevolle ideeën krijgen steun van het management om verder ontwikkeld te worden. Dit stelt een adviesbureau in staat om een gemeenschappelijke benadering in de markt te zetten, waarmee ze zich kunnen onderscheiden van adviesbureaus die niet in staat zijn deze grote investeringen te doen. Daarbij verkleint men zo het risico dat het wiel op verschillende plaatsen binnen een adviesbureau wordt uitgevonden. Echter, het aanpakken van deze nadelen door een pure corporate vorm te omarmen, kan op zijn beurt weer andere problemen oproepen.

Tegelijkertijd kan een corporate vorm leiden tot grotere risico's voor het adviesbureau als geheel, aangezien dit onvermijdelijk gepaard gaat met grote investeringen zonder dat hier directe opdrachten tegenover staan. Dit betekent dat wanneer de populariteit van een concept in de markt teneemt, dit onmiddellijke consequenties heeft voor het gehele adviesbureau. Door de strakke regulatie van bovenaf bestaat het gevaar dat het adviesbureau niet snel genoeg kan reageren op nieuwe ontwikkelingen. Daarbij kan het ook gemakkelijk de energie wegnemen van individuele adviseurs om nieuwe dingen te ontwikkelen, want dit is immers voorbehouden aan een centrale groep. In deze vorm wordt van individuele adviseurs juist niet verwacht dat ze hun tijd besteden aan ontwikkelactiviteiten. Hierdoor kunnen deze initiatieven gemakkelijk worden belemmerd en dit kan leiden tot het frustreren van de verdere ontwikkeling van potentieel waardevolle nieuwe ideeën die leven bij individuen. Daaraan gerelateerd kunnen zich gemakkelijk disseminatieproblemen voordoen wanneer adviseurs het simpelweg opgelegd krijgen om een bepaald repertoire te gebruiken. Dit gaat in tegen het imago als autonome professional van een adviseur en individuele belangen voor zelfontwikkeling.

## COMPENSERENDE MECHANISMEN

In het voorgaande hebben we laten zien dat beide typische vormen van conceptontwikkeling belangrijke nadelen hebben en tegelijk moeilijk verenigbaar zijn binnen een adviesbureau. Hier laten we zien dat adviesbureaus verschillende mechanismen gebruiken om de tekortkomingen van elke typische vorm te minimaliseren (zie tabel 2). De data geven aan dat adviesbureaus op verschillende manieren proberen tegemoet te komen aan de behoefte een organisatievorm te scheppen waarin voldoende ruimte bestaat om nieuwe waardevolle ideeën te genereren, maar die niet tegelijkertijd ontaardt in een chaos waarin vele initiatieven naast elkaar bestaan die onmogelijk allemaal gerealiseerd kunnen worden (Volberda, 1996, p. 369). Dit betekent dat adviesbureaus die opereren vanuit een

professional vorm, kunnen streven naar het ontwikkelen van mogelijkheden om meer strategische focus te realiseren door het concentreren op een select aantal initiatieven. Vanuit een corporate vorm kan men zich richten op het bevorderen van intern ondernemerschap en daarmee meer open staan voor lokaal gegenereerde ideeën en ontwikkelingen (Volberda, 1996, p. 372).

Tabel 2. Compenserende mechanismen

Vorm	Compenserende mechanismen	
Professional	Ontwikkelen focus	Opschalen succesvolle lokale practices Faciliteren select aantal lokale ontwikkelideeën
Corporate	Ontwikkelen entrepreneurschap	Versterken interactie lokale ideegeneratie en beslissingen voor ontwikkeling Stimuleren ruimte voor 'vertaling' van abstract repertoire naar concrete klantsituaties

Om de nadelen van de professional vorm te ondervangen kunnen adviesbureaus op de eerste plaats lokale praktijken opschalen naar een corporate benadering. Conceptontwikkelingsactiviteiten in een vroeg stadium blijven hier afhankelijk van de initiatieven en investeringen van individuele adviseurs. Echter, wanneer een concept succesvol in de markt is, kunnen de kleine ondernemingen rondom een nieuw concept worden omgezet in een organisatiebrede ontwikkelactiviteit. In geval van een ontluikend succes kunnen de initiërende mensen tijd en middelen claimen van hun management om een repertoire verder uit te werken. Het toekennen van deze middelen maakt het de adviseur mogelijk om een beter geoutilleerde marktbenadering uit te werken en geeft voor het adviesbureau meer continuïteit in de kennis die daarmee wordt geassocieerd:

*'Als consultants hebben we allemaal onze eigen hobby's en zaken waar we echt geld mee verdienen. Op het moment dat die hobby's geld op gaan leveren en anderen ook daarin kansen zien, want iemand draagt dat goed uit en is in staat om opdrachten te verwerven, dan mag die persoon opeens veel meer met zo'n hobby doen en wordt die groep steeds groter. Dat is een onderdeel van het conceptontwikkelp proces binnen een consultancy. [...] Dus met behoud van de energie die mensen uit zichzelf hebben, proberen we daarin te sturen. Op het moment dat we als groep van mening zijn dat we ergens tijd en energie in moeten steken, dan heb je het over de Solution ontwikkeling en dergelijke, dan wordt er veel strakker op gestuurd door het maken van plannen, reserveren van tijd en het vrijmaken van mensen om een Solution neer te zetten. Vervolgens spreek je die mensen natuurlijk aan of het al dan niet lukt.'* [P#3]

Ten tweede kunnen adviesbureaus fondsen beschikbaar stellen enkel voor een select aantal adviseurs met plannen voor nieuwe concepten. In tegenstelling tot het voorgaande mechanisme, zullen deze ideeën nog niet ontwikkeld zijn wanneer wordt besloten om een lokaal idee te ondersteunen. Dit vereist het beschikbaar zijn van een budget voor ontwikkelactiviteiten waarop adviseurs aanspraak kunnen maken door het maken van voorstellen. Op deze manier komen ideeën voor ontwikkelactiviteiten voornamelijk van adviseurs op de werkvloer, terwijl

de beslissingen voor het verstrekken van middelen hiervoor centraal worden genomen. Dit maakt het mogelijk dat adviseurs tijd vrijmaken voor ontwikkelactiviteiten zonder direct afhankelijk te zijn van de beschikbaarheid van projecten op een bepaald terrein:

*'Bij [adviesbureau C] bestaat wel de [C] Fundatie en die fourneert geld aan adviseurs binnen [adviesbureau C] om onderzoek te doen zodat je met iets robuuster naar voren kunt komen. Je moet daarvoor ook een plan schrijven en aan de hand van dat plan wordt dan besloten of je een bepaalde som met geld krijgt toegespeeld. Dus op die manier krijgt een bureau als [adviesbureau C] het voor elkaar dat adviseurs wel tijd opzij zetten om eens wat meer fundamenteel te doen. [C#3]*

Om nadelen van een corporate vorm te ondervangen bestaat ten eerste de mogelijkheid voor een adviesbureau om een gestructureerd organisatiebreed iteratieproces te stimuleren tussen lokaal opgepikte marktsignalen en beslissingen over hoe deze worden geclusterd en omgezet in ontwikkelactiviteiten. Dus in tegenstelling tot de eerder genoemde mechanismen is het proces van ideegeneratie ontkoppeld van het proces van conceptontwikkeling. In dit geval kan elke adviseur ideeën produceren, maar dat betekent niet dat ze binnen het bureau in staat worden gesteld deze uit te werken. Op een centraal niveau wordt besloten welke ideeën interessant genoeg zijn voor het adviesbureau en welke middelen eraan toegewezen worden. Ook wordt vanuit dit niveau bepaald welke mensen geselecteerd worden om deel te nemen in een team dat verantwoordelijk wordt voor de realisatie van een nieuw concept:

*Binnen [adviesbureau Q] houden we in feite een radarscherm bij dat aangeeft welke dingen interessant gaan worden in de aankomende tijd en dan wordt bepaald welke we daarvan moeten oppakken. Daarbij proberen we eigenlijk iedereen binnen dit bureau uit te nodigen om allerlei ideeën en dergelijke te ontwikkelen en op het radarscherm te zetten. Door iets op het radarscherm te zetten maak je bekend dat iemand binnen [adviesbureau Q] het een interessant thema vindt. Dus iedereen mag hier van alles en nog wat roepen, maar er niet zelf mee aan de slag gaan. Binnen de Table [het management] brengen we de signalen in kaart en besluiten we vervolgens welke thema's wel en welke thema's niet interessant zijn. Dat is die sense- en respond-functie. [...] Voor de meest veelbelovende ideeën die daaruit komen, zetten we dan veelal eigen projectteams op. Die projectteams worden gevormd door mensen die wat meer ervaring hebben en wat meer weten waar je moet aanhaken op het bestaande intellectual capital. In principe doen we die projectteams met interne mensen en dat duurt ongeveer vier maanden. [Q#2]*

Ten slotte kan een adviesbureau, wanneer het gehele proces van conceptontwikkeling voorbehouden is aan een specialistische groep, gebruikmaken van een verspreidingsstrategie die sterk appelleert aan de professionele waarden van adviseurs. De interne verspreiding van een uitgebreid repertoire wordt gezien als bij-

zonder moeilijk, aangezien adviseurs dit sterk relateren aan hun persoonlijke belangen en interesses. Echter, adviesbureaus kunnen een mechanisme hanteren dat adviseurs toelaat om deels hun eigen versie van een nieuw concept te ontwikkelen, zodat ze het kunnen laten aansluiten bij de behoeften van de klant. Dit betekent dat een adviesbureau de interpretatieve ruimte van een concept deels beperkt door een uitgebreid repertoire aan te bieden, terwijl het aan de professionele waarden appelleert door te benadrukken dat het deels aangepast kan worden, zodat de adviseur ook deelgenoot wordt van het conceptontwikkelproces:

*‘... we presenteren de [adviesbureau T] methodiek aan de consultants en zeggen dat zij deze mogen gebruiken of hun eigen methodiek kunnen ontwikkelen. Alleen we geven daarbij wel duidelijk aan dat het laatste bijzonder onhandig is. Als ze vervolgens de [adviesbureau T] methodiek oppakken, geven we ook aan dat ze deze bij opdrachten op hun eigen manier invulling kunnen geven, want iedere klant is anders en je kunt niet dezelfde methodiek toepassen op verschillende industrieën. Dus we juichen het als [adviesbureau T] toe, wanneer consultants de methodiek tailor-made toesnijden op de klant. Dat brengt twee dingen met zich mee. Ten eerste de persoon die dit naar de klant brengt, heeft het gevoel dat het voor een deel zijn eigen werk is. Het is niet alleen iets wat hij heeft gekregen van de organisatie, maar zijn eigen input zit er ook bij in. Ten tweede heeft de klant ook het gevoel dat hij niet iets algemeen van [adviesbureau T] krijgt, maar een concept dat heel specifiek voor zijn industrie is gemaakt. [...] dat betekent wel dat je vijfduizend variaties op elke methodiek krijgt, en dat accepteren wij. [...] maar in principe wil een consultant altijd zijn eigen persoonlijke stempel op een concept zetten, want dat is gerelateerd aan hun ego. Je wilt daarmee laten zien dat je uniek bent.’ [T#2]*

Dit laatste mechanisme laat zien dat het proces van conceptontwikkeling in feite nooit afgerond is. Conceptontwikkeling behelst een continue activiteit, aangezien een concept niet kan worden losgekoppeld van zijn toepassing. De interpretatieve ruimte van een concept (Benders en Van Veen, 2001) en de kennisintensieve context (Starbuck, 1992; Alvesson, 1993) betekenen dat een repertoire onvermijdelijk voortdurend opnieuw wordt ‘vertaald’ (Czarniawska en Sévon, 1996) binnen een adviesbureau. Zoals Morris al opmerkte dat: ‘...een kern van hun werk betreft de interpretatie ervan’ (2001, p. 835). De onvermijdelijke variatie in de wijze waarop een repertoire vervolgens wordt vormgegeven in verschillende klantsituaties, vormt weer een bron van nieuwe kennis en ervaringen.

## 5. Conclusie en discussie

Een groeiend aantal onderzoeken benadrukt de grote invloed van organisatieadviseurs op de markt voor managementkennis (Abrahamson, 1996; Kieser, 1997; O’shea en Madigan, 1997; Clark en Fincham, 2002; Faust, 2002). Deze firma’s worden gezien als belangrijke actoren in het vermarkten van managementkennis in aantrekkelijke managementproducten (Fincham, 1995; Suddaby en Green-

wood, 2001) en verantwoordelijk gehouden voor vergankelijke patronen in het managementdenken (Gill en Whittle, 1993). We betoogden in dit artikel dat er nog steeds een gebrek aan aandacht bestaat voor de processen die zich afspelen in de back stage van de ontwikkeling van managementideeën (Clark, 2004), het proces dat wij hier 'conceptontwikkeling' hebben genoemd. Het artikel benadrukte daarbij dat het ontbreken van een materiële component bij deze concepten implicaties heeft voor het ontwikkelproces en verklaarde hoe adviesbureaus omgaan met de problemen die daar onvermijdelijk mee gepaard gaan. Daarmee liet de studie zien dat het aanbieden van een organisatieconcept veel meer behelst dan het simpelweg oppakken van een modieus managementidee en het promoten daarvan binnen verschillende arena's (Faust, 2002). Adviseurs worden ook wel neergezet als *systems of persuasion* die met name bezig zijn met het vertellen van 'sterke verhalen' (Clark en Salaman, 1996) om hun klanten te overtuigen van de waarde van hun dienst. In aanvulling daarop laten wij zien dat de commercialisering en implementatie van een nieuw concept een repertoire (Visscher, 2001) vereisen dat dit ondersteunt. Het is natuurlijk gemakkelijk te claimen dat een concept wonderen kan verrichten, maar op een bepaald moment zal men aan de hooggespannen verwachtingen moeten voldoen om teleurgestelde klanten te voorkomen. Echter, zoals elke organisatie die haar dienstverlening tracht te vernieuwen, zullen ook adviesbureaus een ontwikkelproces doorlopen om een concept in een bruikbare dienst om te zetten. Dit artikel bracht naar voren dat ontwikkeltrajecten belangrijke verschillen vertonen tussen aanbieders van organisatieconcepten. Met andere woorden, adviseurs zijn verre van uniform in de wijze waarop ze hun conceptontwikkelingsactiviteiten vorm geven. We lieten daarbij twee typische vormen van conceptontwikkeling zien binnen adviesbureaus en de specifieke problemen die met elk van deze vormen worden geassocieerd. Hoewel deze problemen niet kunnen worden opgelost, hanteren adviesbureaus verschillende mechanismen om de nadelen te minimaliseren. De praktijk van conceptontwikkeling is niet zo onproblematisch als veel managementproducten worden gepresenteerd (Ten Bos, 2000b).

In het artikel is gekeken naar het ontwikkelproces binnen consultancies en de problemen die dit met zich meebracht. De mate van vernieuwing bij conceptontwikkeling is afhankelijk van de bestaande kennisbasis (Ortmann, 1995) en zal daardoor sterk verschillen per adviesbureau. Hoewel adviesbureaus zich presenteren als innovatieve kennisleverancier, blijkt het moeilijk voor deze organisaties om zich grotendeels los te maken van bestaande manieren van werken (zie onder meer Kipping, 2002). De gerichtheid op het schrijven van declarabele uren en de opdrachten die zij door hun specifieke reputatie krijgen, maakt vaak enkel incrementele ontwikkeling mogelijk (Baaij et al., 2003). Hierdoor lijken de mogelijkheden die nodig zijn om echt iets nieuws te ontwikkelen (Tushman en O'Reilly, 1996) slechts beperkt aanwezig in adviesbureaus. Meer onderzoek is echter nodig om beter inzicht te krijgen in wat er zich achter de schermen van de managementkennisindustrie afspeelt (Clark, 2004).

## Noot

De auteurs zijn dank verschuldigd aan Hans Lekkerkerk, Hajo Reijers, Patrick Vermeulen en de redactie van *M&O* voor hun commentaar en suggesties op een eerdere versie, en aan alle geïnterviewde organisatieadviseurs voor hun bijdragen aan het onderzoek.

## Literatuur

- Abrahamson, E. (1996), 'Management Fashion'. – In: *Academy of Management Review*, jrg. 21, nr. 1, p. 254-285
- Alvesson, M. (1993), 'Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 30, nr. 6, p. 997-1015
- Baaij, M., F. van den Bosch en H. Volberda (2003), 'De rollen van de organisatieadviseur en hun invloed op de concurrentiepositie van de cliënt'. – In: *MAB*, jrg. 77, nr. 6, p. 295-301
- Benders, J., R.-J. van den Berg, M. van Bijsterveld, S. Heusinkveld en K. van Veen (2001), 'Professioneel pragmatisme; consultants en Business Process Reengineering'. – In: *Bedrijfskunde*, jrg. 73, nr. 2, p. 78-84
- Benders, J. en K. van Veen (2001), 'What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashion'. – In: *Organization*, jrg. 8, nr. 1, p. 33-53
- Benghozi, P.-J. (1990), 'Managing Innovation: From Ad Hoc to Routine in French Telecom'. – In: *Organization Studies*, jrg. 11, nr. 4, p. 531-554
- Bloemen, E. (1988), *Scientific Management in Nederland: 1900-1930*. – Amsterdam: NEHA
- Burgelman, R. (1983), 'Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study'. – In: *Management Science*, jrg. 29, nr. 12, p. 1349-1363
- Burns, T. en Stalker, G. (1961), *The Management of Innovation*. – Londen: Tavistock Publications
- Clark, K. en Fujimoto T. (1991), *Product Development Performance*. – Boston: Harvard Business School Press
- Clark, T. (1995), *Managing Consultants: Consultants as the Management of Impressions*. – Buckingham: Open University Press
- Clark, T. (2004), 'The Fashion of Management Fashion: A Surge too Far?'. – In: *Organization*, jrg. 11, nr. 2, p. 297-306
- Clark, T. en Fincham, R. (2002), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford: Blackwell Publishers
- Clark, T. en Salaman, G. (1996), 'Telling Tales: Management Consultancy as the Art of Storytelling'. – In: D. Grant and C. Osrick (red.), *Metaphor and Organization*. – Londen: Sage, p. 166-184
- Cooper, R. (1983), 'The New Production Process: An Empirically Based Classification Scheme'. – In: *R & D Management*, jrg. 13, nr. 3, p. 1-13

- Czarniawska, B. en Sévon, G. (1996), *Translation Organizational Change*. – Berlijn: Walter de Gruyter
- Dougherty, D. (1996), 'Organizing for Innovation'. – In: S. Clegg, C. Hardy en W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*. – Londen: Sage, p. 424-439
- Faust, M. (2002), 'Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence from Germany'. – In: M. Kipping and L. Engwall (red.), *Management Consulting*. – Oxford: Oxford University Press, p. 146-163
- Fincham, R. (1995), 'Business Process Reengineering and the Commodification of Management Knowledge'. – In: *Journal of Marketing Management*, jrg. 11, nr. 7, p. 707-719
- Fincham, R. en Evans, M. (1999), 'The Consultants' Offensive: Reengineering – From Fad to Technique'. – In: *New Technology Work and Employment*, jrg. 14, nr. 1, p. 32-44
- Furusten, S. (1999), *Popular Management Books: How they are made and what they mean for Organisations*. – Londen: Routledge
- Gill, J. en S. Whittle (1993), 'Management by Panacea; Accounting for Transience'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 30, nr. 2, p. 281-295
- Glaser, B. en A. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. – Chicago: Aldine
- Guillén, M. (1994), *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. – Chicago: The University of Chicago Press
- Hellema, P. en J. Marsman (1997), *De organisatieadviseur: opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland, 1920-1960*. – Amsterdam: Boom
- Heusinkveld, S. en J. Benders (2000), 'Concepten als golven; verklaring of verbeelding?'. – In: *M&O*, jrg. 54, nr. 1, p. 7-20
- Heusinkveld, S. en J. Benders (2003), 'Constance vergankelijkheid en continue concepten: over sedimentatie in organisaties'. – In: *M&O*, jrg. 57, nr. 6, p. 54-69
- Huczynski, A. (1993), *Management Gurus; What Makes Them and How to Become One*. – Londen: Routledge
- Jackson, B. (1996), 'Re-engineering the Sense of Self: The Manager and the Management Guru'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 33, nr. 5, p. 571-590
- Kaas, K. en Schade, C. (1995), 'Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine Empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionslehre'. – In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, jrg. 65, nr. 10, p. 1067-1089
- Kieser, A. (1997), 'Rhetoric and Myth in Management Fashion'. – In: *Organization*, jrg. 4, nr. 1, p. 49-76
- Kipping, M. (1999), 'American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920s to 1990s: Products, Reputation and Relationships'. – In: *Business History Review*, jrg. 73, nr. 2, p. 190-220
- Kipping, M. (2002), 'Trapped in their Wave: The Evolution of Management Consultancies'. – In: T. Clark en R. Fincham (red.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford: Blackwell Publishers, p. 28-49
- Lammers, C. (1988), 'Transience and Persistence of Ideal Types in Organization



- Theory'. – In: N. DiTomaso en S. Bacharach (red.), *Research in the Sociology of Organizations*. – Greenwich: JAI Press, p. 203-224
- Lewis, M., M. Welsh, G. Dehler, and S. Green (2002), 'Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management'. – In: *Academy of Management Journal*, jrg. 45, nr. 3, p. 546-564
- McKenna, C. (1997), 'The American Challenge: McKinsey en Co.'s Role in the Transfer of Decentralization to Europe, 1957-1975'. – In: *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 226-230
- Moorman, C. en A. Miner (1998), 'The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development' – In: *Journal of Marketing*, jrg. 62, nr. 3, p. 1-20
- Morris, T. (2001), 'Asserting Property Rights: Knowledge Codification in the Professional Service Firm'. – In: *Human Relations*, jrg. 54, nr. 7, p. 819-838
- Ortmann, G. (1995), *Formen der Produktion; Organisation und Rekursivität*. – Opladen: Westdeutscher Verlag
- O'Shea, J. en C. Madigan (1997), *Dangerous Company: The Consulting Power-houses and the Businesses they Save and Ruin*. – Londen: Nicholas Brealey
- Rogers, E. (1995), *Diffusion of Innovations*. – New York: Free Press
- Sarvay, M. (1999), 'Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry'. – In: *California Management Review*, jrg. 41, nr. 2, p. 95-107
- Schoonhoven, C. en M. Jelinek (1997), 'Dynamic Tension in Innovative, High Technological Firms: Managing Rapid Technological Change through Organizational Structure'. – In: M. Tushman en P. Anderson (red.), *Managing Strategic Innovation and Change: a Collection of Readings*. – New York: Oxford University Press, p. 233-254
- Starbuck, W. (1992), 'Learning by Knowledge-Intensive Firms'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 29, nr. 6, p. 713-740
- Sturdy, A. (1997), 'The Consultancy Process – An Insecure Business?'. – In: *Journal of Management Studies*, jrg. 34, nr. 3, p. 389-413
- Suddaby, R. en R. Greenwood (2001), 'Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms'. – In: *Human Relations*, jrg. 54, nr. 7, p. 933-953
- ten Bos, R. (2000a), 'Goeroes en adviseurs; modieuze volksfilosofen'. – In: *M&O*, jrg. 54, nr. 5-6, p. 13-36
- ten Bos, R. (2000b), *Fashion and Utopia in Management Thinking*. – Amsterdam: John Benjamins
- Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt (1997), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. – Chichester: Wiley
- Tushman, M. en C. O'Reilly (1996), 'Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change'. – In: *California Management Review*, jrg. 38, nr. 4, p. 8-30
- Twiss, B. (1992), *Managing Technological Innovation*. – Londen: Longman
- van de Ven, A. (1986), 'Central Problems in the Management of Innovation'. In: *Management Science*, jrg. 32, nr. 5, p. 590-607
- Vermeulen, P. (2002), 'Productinnovatie in de financiële dienstverlening: knelpunten en mogelijke oplossingen'. – In: *M&O*, jrg. 56, nr. 1, p. 5-24

- Visscher, K. (2001), *Design methodology in management consulting*. – Enschede: Universiteit Twente
- Visscher, K. en A. Rip (1999), 'Organisatieadviseurs en de illusie van agency'. – In: *M&O*, jrg. 53, nr. 1, p. 24-35
- Volberda, H. (1996), 'Toward the Flexible Form: How to Remain Competitive in Hypercompetitive Environments'. – In: *Organization Science*, jrg. 7, nr. 4, p. 359-374
- Werr, A. (1999), *The Language of Change; The Roles of Methods in the Work of Management Consultants*. – Stockholm: Stockholm School of Economics
- Werr, A. en T. Stjernberg (2003), 'Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems'. – In: *Organization Studies*, jrg. 24, nr. 6, p. 881-908
- Wester, F. (1995), *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. – Bussum: Coutinho
- Wheelwright, S. en K. Clark (1992), *Revolutionizing Product Development*. – New York: Free Press